

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Базовая кафедра Сбербанка России

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ И.В.Тонкошкuroв
подпись
« _____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.01.07 Финансы и кредит (банковское дело)
(код и наименование направления)

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМ
РИСКОМ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

Научный
руководитель

подпись, дата

должность, ученая степень

А. С. Березнев
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

А.А.Швакова
инициалы, фамилия

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления операционными рисками в коммерческом банке.....	5
1.1. Содержание операционного риска и его разновидности.....	5
1.2. Особенности управления операционным риском	13
2 Проблема управления операционным риском в банках Российской Федерации.....	22
2.1 Практика управления операционными рисками банков России.....	22
2.2 Методика управления операционным риском в ПАО РОСБАНК.....	31
3 Разработка предложений по усовершенствованию системы управления операционным риском.....	44
Заключение.....	51
Список используемых источников.....	55
ПРИЛОЖЕНИЕ А Взаимосвязь операционного, кредитного и рыночного рисков.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Сравнение данных до перехода к автоматизации и после перехода к автоматизации идентификации клиентов.....	61

ВВЕДЕНИЕ

В нынешнее время коммерческие банки – являются основным звеном рыночной системы, без которого было бы невозможно представить нашу жизнь. В полной мере так можно сказать и о России, во время перестройки сформировалась двухуровневая банковская система. Самое низкое звено банковской системы, куда входят коммерческие банки, состоит из сети самостоятельных банковских учреждений, которые выполняют кредитно-расчетное обслуживание клиентов на коммерческих принципах. Основной его составляющей являются коммерческие банки, деятельность которых очень универсальна. Они занимаются почти всеми видами финансовых, расчетных и кредитных операций, которые связаны с обслуживанием своих клиентов.

Современная кредитная организация успешно развивается, и основывается на выборе нужной стратегии, подходящем рыночном позиционировании, построение эффективной системы финансового менеджмента и верном управлении кредитными рисками.

Разработанная на основе мировой банковской практики теория рисков, и в начальный период может быть принята за основу.

Самым сложным является изучение приемов управления рисками, частными рисками и общими рисками банка, одним из главных условий во избежание риска может стать наличие правильно сформированного кредитного портфеля.

Проблема управления рисками в коммерческом банке в настоящее время волнует многих экономистов. Теоретической литературы в России недостаточно, в основном это переводы зарубежных авторов.

Основное внимание в современной практике российских и зарубежных банков уделяется кредитным и рыночным рискам, поскольку их природа вытекает из сущности банковского бизнеса. Но при этом недостаточно внимания уделяется операционным рискам. Предпосылками для начала выделения операционного риска в отдельную категорию послужили

крупномасштабные операционные сбои и ошибки, которые напрямую связаны с огромными финансовыми и материальными потерями для банка.

Как показывает мировая практика, игнорирование операционных рисков может привести к значительным финансовым потерям или разорению компании. В мировой практике отмечено очень эффективные примеры реализации операционных рисков.

Потери, которые возможны вследствие операционного риска, не предсказуемы и характеризуются большой неопределенностью, чем остальные риски банков. Убытки, которые понесут в результате операционных рисков, могут оказывать воздействие на устойчивость кредитной организации. Поэтому операционный риск подлежит пристальному вниманию и управлению, как кредитные и рыночные риски.

Организация, которая точно может оценить свои операционные риски и продемонстрировать уверенность регулирующему органу, резервировать меньшие объемы капитала под эти риски. Это в свою очередь позволит данному банку повысить свою конкурентоспособность относительно других менее продвинутых компаний.

Цель дипломной работы – разработка предложений по усовершенствованию системы управления операционными рисками в коммерческом банке.

Объект исследования – операционный риск в коммерческом банке.

Актуальность дипломной работы – управление рисками, развитие технологий, вся банковская система постепенно переходит в сторону роботизации и автоматизации, чтобы максимально исключить из процессов человеческий фактор.

1 Теоретические основы управления операционными рисками в коммерческом банке

1.1 Содержание операционного риска и его разновидности

Операционный риск – это риск возникновения убытков, в результате отклонения деятельности кредитной организации и требованиям законодательства, порядков внутри кредитной организации и проведения процедур банковских операций и сделок. Нарушения служащими кредитной организации или другими лицами (вследствие непроизвольных или намеренных действий или бездействия), недостаточности функциональных возможностей и характеристик, информационных, технологических и других систем, применяемых кредитной организацией, или их отказов (несоблюдение функционирования), а также в результате воздействия внешних факторов и событий.

Операционному риску свойственно все банковские продукты, направления деятельности, процессы и системы, и результативное управление операционным риском является всегда одним из главных элементов системы управления банковскими рисками.

В мировой банковской практике управление операционными рисками является первостепенной и одной из важной задачей. Операционный риск входит во все аспекты всевозможных рисков – он напрямую связан со всеми возможными рисками, такими как рыночный и кредитный риск, а также риск ликвидности, усложняя их. В отсутствие операционных провалов все другие типы риска менее важны.

Возникновение операционного риска может быть вызвано как внутренними, так и внешними причинами.

К внутренним причинам возникновения операционного риска относятся:

- недостатки организационной структуры банка, распределения обязанностей подразделений и служащих, порядков и процедур

усовершенствования банковских операций и других сделок, и учет документации;

- невыполнение служащими банка установленных порядков и процедур;
- неэффективность внутреннего контроля банка.

К внешним причинам возникновения операционного риска относятся:

- случайные или преднамеренные действия физических или юридических лиц, направленные против интересов Банка;
- сбои в стабильном функционировании систем и оборудования, которые находятся вне контроля банка;
- неблагоприятные внешние обстоятельства, которые находятся вне контроля банка.

В определениях операционного риска акцентируют внимание на:

- возникновение отклонений в информационных системах и системах внутреннего контроля, которые несут за собой финансовые потери. Такие риски происходят из-за ошибок людей, сбоями в системах и неэффективных систем контроля;
- недостатки внутренних процессов, возникает вследствие проблем и отклонений во внутренних процессах;
- риски капиталов или доходов, которые связаны с предоставлением услуг или продажей продуктов.

Изначально к операционным рискам относили виды финансовых рисков, которые имеют отличительную черту от других видов рисков. Ошибок могут быть допущены при обработке данных, сбоями информационных систем, технические неполадки оборудования, неверное исполнение операций.

Принято считать, что риск представляет возможность негативного результата, нежелательных последствий для действующей организации. Риски анализируются с трех различных позиций: во-первых, риск – это неопределенность; во-вторых, риск несет новые возможности, которые позволяют организации достичь конкурентных преимуществ; в-третьих, риск может оказывать разрушительное воздействие на деятельность банка. В связи с

этим все разнообразие рисков, с которыми сталкиваются хозяйствующие субъекты, можно условно разделить на три категории: риски события, финансовые риски и операционные риски.

Заметим, что на сегодняшний момент уделяется очень мало внимание стратегическим и операционным рискам, последствия которых могут быть достаточно небольшими, а вероятность возникновения высока. В связи этого разработка проблем, связанных с классификацией и источников возникновения операционных рисков, методов их объективной оценки и разработки системы управления операционными рисками, позволяет избежать неблагоприятных последствий, которые сопровождают текущую деятельность кредитной организации.

Классификация рисков, в том числе и операционных, проводят на основе выделенных критериев. Ими могут выступать: источники их возникновения, сфера рисков, вид деятельности кредитной организации.

Прямые и косвенные потери возникают из-за ошибок персонала в не соблюдении внутренних регламентов и процедур, ошибок в неверном принятии управленческих решений, хищений, злоупотреблений, недостаточной компетентности кадров и низкого уровня квалификации специалистов. Если убытки связаны сбоями в работе телекоммуникаций, вычислительной техники и информационных систем, чаще всего в основе лежат ошибки людей. Поэтому менеджеры всегда должны помнить, что персонал – это главный актив компании. Можно выделить ряд конкретных источников, характеризующих риски, связанные с персоналом. Прежде всего, человеческая ошибка, последствия которой могут быть весьма плачевными. Каждая человеческая ошибка впоследствии может вылезти в большую не решаемую проблему. Особенно это касается ошибок, возникающих в сфере управления и связанных с качеством принимаемых решений, низкий уровень квалификации кадров, игнорирование предупредительных сигналов о первых признаках проблем и другие. А так же, группа источников обусловлена нарушением бизнес-процессов. Например, последствием перевода средств, в случае неверного

указания банка-контрагента может стать так называемая непреднамеренная поставка денежных средств. Для возврата средств, перечисленных по ошибке даже в нормально работающий банк, придется приложить немало сил и времени. Что тогда говорить о возврате денег, направленных в проблемный банк или банк, в отношении которого открыто конкурсное производство.

Примером других проявлений операционного риска, связанного с внутренними бизнес-процессами банка, являются нарушения в системе управления и недостаточности или низкого качества внутреннего контроля в кредитной организации.

Следующая группа возникновения операционных рисков, связаны с персоналом, – это злоупотребление и мошенничество, которое происходит последствием нечестности сотрудника и плохого качества разработанных процедур и действий, исключающих возможность злоупотреблений. Злоупотребление полномочий напрямую связано с внутренними проблемами и ошибок. Примером мошенничества может служить вовлечение кредитной организации в коммерческие взаимоотношения с теневой или криминальной экономикой, преднамеренное проведение сделок и сокрытие их результатов, наносящие ущерб банку.

Особый риск возможен при сбоях в работе информационных систем или их неправильно выполненную работу, в том числе из-за ошибок, которые возникают в компьютерных программах. Использование информационных технологий помогает повысить эффективность процессов в банке. Но все же, они являются источником операционного риска, причинами которого, могут быть недоступность систем из-за сбоев, связанных с техническими неполадками, плохим уровнем обеспечения безопасности (подверженность атакам хакеров), вирусами, перебоями электропитания и др.

Отсутствие верного плана работы в случае сбоя информационных систем или низкого качества подобных планов также может привести к существенным убыткам и задержкам при принятии управленческих решений. У аналитиков каждого банка должен быть расчет, во сколько банку обойдется каждый день

простая, учитывая также угрозу потери деловой репутации, возможный риск ухода важных клиентов, которые с трудом поддаются количественной оценке.

Снизить подобные риски позволяет жесткая система тестирования программ еще до их ввода в эксплуатацию, наличие технической документации и ответственность разработчика в соответствующих договорах.

Условия окружающей среды, в которой функционирует банк, усиливается влияние, оказываемыми вышеописанными событиями (мошенничество, кадровая политика, технологические и технические сбои, внутренние бизнес-процессы банка). Это может происходить из-за использования новых технологий и повышения уровня автоматизации процессов в соответствии с развитием экономики, изменения требований рынка труда и ожиданий работников, роста сложности и количества проводимых операций.

Риск потерь, возникающих из-за сложности финансовых инструментов, появляется в том случае, когда информационная система банка не способна, верно, учитывать сделку в бухгалтерском учете и аналитической базе данных. Следовательно, нельзя начинать работу с новым финансовым инструментом, не убедившись в том, что информационные системы будут корректно его отражать. Чтобы избежать этого риска, нужна чётко отработанная утвержденная процедура работы с новыми финансовыми инструментами.

Процессы в сфере производственной деятельности включают следующие блоки:

- операции, связанные с видами деятельности (кредитованием хозяйствующих субъектов и физических лиц, привлечением средств клиентов и банков), операции на валютном и межбанковском рынке, поддержание ликвидной позиции, торговые операции с ценными бумагами, забалансовые операции и др.;

- технологии банковских операций и учета, например, операционные обслуживание и предоставление услуг, процесс пластиковых карт, инкассация,

ведение бухгалтерского и управленческого учета, составление финансовой отчетности и другие виды административно-хозяйственной деятельности и пр.;

- информационная база, информационные системы и программы;
- субъекты производственной деятельности.

В соответствии с таким описанием деятельности банка можно выделить две группы объектов операционного риска:

- процессы, связанные с видами деятельности банка;
- активы, пассивы, инструменты банковского рынка и банковские технологии.

С первой группой объектов риска связаны следующие факторы операционного риска:

- неправильный выбор стратегии банка;
- несовершенство процессов управления;
- отсутствие или некачественная разработка внутренних положений;
- внешние события.

Со второй группой объектов, соответственно, связаны иные факторы риска, такие как:

- ошибки персонала;
- сбои информационных систем;
- технологические ошибки;
- недостаточный уровень контрольных процедур.

Эти факторы лежат в основе классификации операционных рисков, предложенной Базельским комитетом. В частности, в определении операционного риска, которое было предложено Базельским комитетом и принято всеми участниками рынка в качестве стандартного, четко выделяются источники операционного риска, по которым его можно классифицировать следующим образом:

- ошибки персонала;
- сбои информационных систем;
- технологические ошибки;

– внешние события.

В то же время, как уже отмечалось, предлагаются и другие критерии для классификации.

Все банковские риски тесно связаны между собой, их взаимосвязь отражается на риске банковского портфеля. Это обусловлено выявлением связей, оценки и управления операционными рисками. Ввод неверной информации приводит к ошибкам при управлении рыночным риском, что, в свою очередь, ведет к еще большему ущербу. Существует много примеров того, как ошибки в отчетах, некорректные действия персонала или временный сбой информационной системы многократно увеличивали первоначальный ущерб в результате рыночного или кредитного риска.

С учетом сказанного отмечу, что деятельность кредитной организации должна базироваться на достоверной, точной и своевременной информации, необходимой для анализа и контроля над совершаемыми операциями, действиями персонала.

Операционный риск – это возможность потерь, по причине технических ошибок при проведенных операциях, не эффективных построений бизнес-процессов и процедур внутреннего контроля, умышленных и неумышленных действий персонала, аварийных ситуациях в работе технике, неутвержденных доступов к информационным системам, использование неверных методов для оценки и управления рисками.

Операционные риски подразделяются на:

- риск персонала;
- технологический риск – сбой информационных систем, программ, баз данных и прочего технического оборудования, необходимого для управления рисками;
- риск бизнес-процессов – риск, который выполнен неверным действием или процедурой, или недостаточного контроля внутри банка;
- внешний риск – риск, который происходит в результате умышленных действий сторонников организаций и физических лиц;

– риск физического ущерба – в результате природных катастроф и прочих факторов, которые наносят ущерб основному оборудованию и другим ресурсам компании, необходимых в процессе управления финансовыми рисками. Автоматически снимается страхование основных средств.

– модельный риск – потери в результате использования неверных финансово-математических моделей или методик для оценки и управления финансовыми рисками, некомпетентность специалистов при выполнении финансовых инструментов и недостатки автоматизированного приложения.

Операционный риск не измеряется количеством, так как он выражен человеческим фактором и является внутренним риском предприятия.

Управление операционным риском выражается в формировании системы внутреннего контроля, повышение контроля за всеми сфера деятельности предприятия и создание верных процедур осуществления бизнес-процессов.

Практика операционного риск-менеджмента разработала методы оценки операционных рисков. К ним имеют отношения:

– аудиторские проверки – проводятся с целью выявления нарушений в деятельности предприятий, а так же не выполнение деятельности предприятий требованиям регулирующих органов и действующего законодательства.

– оценка деятельности предприятия – выявление показателей на основе расчетов главных показателей. К ним относятся:

– состояние и количество неверных операций, сбой системы, претензии клиентов.

– эффективный контроль, который определяет количество ошибок, устраненных вследствие систем внутреннего контроля, измеряющихся в количестве исправленных ошибок.

– риск, который создается аналитическим методом путем сравнения показателей текущей деятельности и эффективности контроля, а так же оценивает степень операционного риска.

– анализ непостоянных доходов предприятия – анализ непостоянности доходов за определенный период времени.

– причинно-следственные модели – определяет уровень потерь из-за склонному к операционному риску с помощью причинно-следственных моделей. Эти модели математическим путем определяют риск возникновения ошибки или убытка, основываясь на анализе условных вероятностей причин и следствий операционного риска, и применяются для определения места возникновения ошибки.

– анализ распределения вероятностей убытков – оценка потерь в результате операционных рисков посредством анализа распределения вероятностей убытков.

1.2 Особенности управления операционным риском

Управление операционными рисками – самая обсуждаемая тема в финансовых и банковских сферах. Главная цель управления – это устранение негативных последствий, которые возникают в кредитной организации и усиления контроля над бизнес-процессами. Но в то же время управление это непрерывный процесс, который опирается на идентификации рисков, принятий решений и их оценки. Можно предположить, что управление – это системный процесс, поэтому риски представляют определенную систему с нужным набором инструментов. [21]

Идентификация рисков, даёт начало управленческому процессу, после этого проводится оценка. Бесспорно, коммерческие банки для оценки финансовых рисков, имеют много достоверной информации, поэтому ими сформулированы базы данных, которые позволяют устанавливать закономерность и величину потерь или прибыли.

Отличительная черта операционных рисков – это большинство факторов относящихся к внутренней операционной среде, поэтому трудно определить точные математико-статистические связи между разными позициями,

возможностью и размером операционных потерь. Иными словами, возникающие трудности или статистические выборки, а так же модели, в определенном случае не работают. После проведения оценки риска, принимают нужные управленческие решения, которые потом используются для мониторинга. Главная задача менеджмента – это превратить все риски в прибыль, и сформулировать экономический капитал банка.[24]

Главное внимание уделяется причинам возобновления операционным рискам, которые могут привести к негативным последствиям. Вследствие этого произошло объединение операционных рисков в риск-менеджмент кредитной организации.

Как уже было отмечено, управление операционными рисками одновременно является системой с определенным набором элементов. Комплексная система поддержки управления организации (контроллинг) предполагает определённые цели, сбор и обработку нужной информации, для обнаружения рисков и организационных информационных потоков. Продуктивный контроль внутренних систем – реализовывает контроль процессов и информационных систем, контроля соблюдения внешних и внутренних норм деятельности, а также разрабатывается мероприятия по защите от негативного влияния операционных рисков.

Не всегда устойчивое развитие финансовых рисков, растущая конкуренция, диверсификация подвергают банки новым рискам и проблемам, а так же требуют от них постоянного обновления способов, новых приёмов управления бизнесом и связанными с этими рисками, чтобы сохранить его конкурентоспособность. Растущая рыночная ориентация банков также вызывает необходимость изменений принципов регулирования и надзора.[3]

В соответствии с рекомендациями Базельского Комитета (Базель II «Международная конвергенция изменения капитала и стандартов капитала: уточненные рамочные подходы»), операционный риск определяется, как «риск убытка в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или внешних событий. Это определение

включает юридический риск, но исключает стратегический и репутационный риски».[1]

Главной особенностью операционного риска является то, что операционный риск появляется не только во время проведения операций, но он присущ всем процессам, сотрудникам, системам и внешним факторам. Поэтому по сравнению с иными видами рисков возможность прогнозирования и оценка некоторых видов операционного риска ограничена.[8]

Следующий элемент системы направлен на распознавание и изучение предупредительных сигналов риска. С данной целью выделяется область возможно допустимых рисков и причины их появления. Например, выявляют причину болезни и увольнения сотрудников, процедуру устранения сбоев в работе компьютерных систем и др. При анализе предупредительных сигналов, происходит разработка действий раннего реагирования, и в том числе меры для устранения перегрузки информационных систем, улучшение условий работы персонала и др. После анализа предупредительных сигналов, менеджеры высшего звена подводят итоги, которые принимают вынужденные и правильные меры.

Условия внедрения системы операционного риска является осмысление сотрудников банка, так как риски возникают на уровне филиала банков, как последствия ошибок персонала, сбоев в работе информационных систем, так и нарушения бизнес-процессов. Чтобы избежать подобного, каждый коммерческий банк проводит тестирование сотрудников. Персонал проходит анкетирование, где прописаны определенные вопросы. Изучение тестовой информации позволяет, во-первых, получить некоторые статистические данные, во-вторых, определить сферы проявления убытков, частоту, а затем оценить вероятность их возникновения в дальнейшем. [17]

По понятным причинам переход к оценке операционных рисков пока что находятся в стадии появления и реализации. Для развития этой структуры необходимо оценивать, как объем потерь, так и вероятность потерь. Но главная проблема это в доступе информации, а так же её регистрации.[38]

Ещё на стадии принятий решений по управлению операционным риском, как правильно выбрать риск при определенном уровне вероятности и суммы ущерба. Если вероятность риска низкая, и прогнозируются большие потери, то банк переводит риски (страхует от сбоев системы, сетевых отключений). Но если сумма ущерба незначительна и вероятность низка, то следует принять риск. Высокий уровень вероятности наступления события и сумме ущерба важно принять необходимые меры по их устранению.[39]

Любой банк работает с операционными рисками и соответственно он должен разрабатывать методы управления ими. А так же к методам управления операционными рисками относятся создание резервов, наращивание капиталов, страхование, и все это получается за счет получения дополнительной прибыли и доходов. [11]

Действия, которые направлены на исключение рисков являются неприемлемыми, потому что внимание менеджмента должно полностью сконцентрировано на способах управления рисками. Так же для уменьшения негативного влияния на надежность кредитной организации создают резервы, которые защищают основной капитал. Но чтобы не допускать ненужных потерь, есть возможность экономить на расходах, которые связаны с созданием резервов, есть возможность проводить политику, которая будет направлена на минимизацию рисков, а так же прирост доходов и расходов, которые являются источником роста капитальной базы кредитной организации.[10]

Управление операционными рисками представляет собой непрерывный процесс, который базируется на идентификации рисков, оценки, мониторинге и принятий решений. Управление – это системный процесс, который представляет собой набором элементов.[19]

Управленческий процесс дает начало идентификации риска, после проводится оценка, но этот этап отличается особой сложностью. Поскольку необходимо оценивать финансовые риски, в распоряжении банков имеют достаточную информацию, так как ими сформированы базы данных, которые позволяют установить объемы прибыли или потерь. Характерная особенность

операционных рисков является то, что большая часть их факторов относится к внутренней операционной среде, вследствие этого сложно установить математические и статистические связи, имеющие связь между отдельными позициями, размерами и вероятностью операционных потерь. Самые последние места в статистическом распределении занимают события, связанные с операционными рисками, они находятся за пределами доверительного интервала. Иными словами, появляются определенные трудности, так как статистические выборки и модели, как правило, не работают. [19]

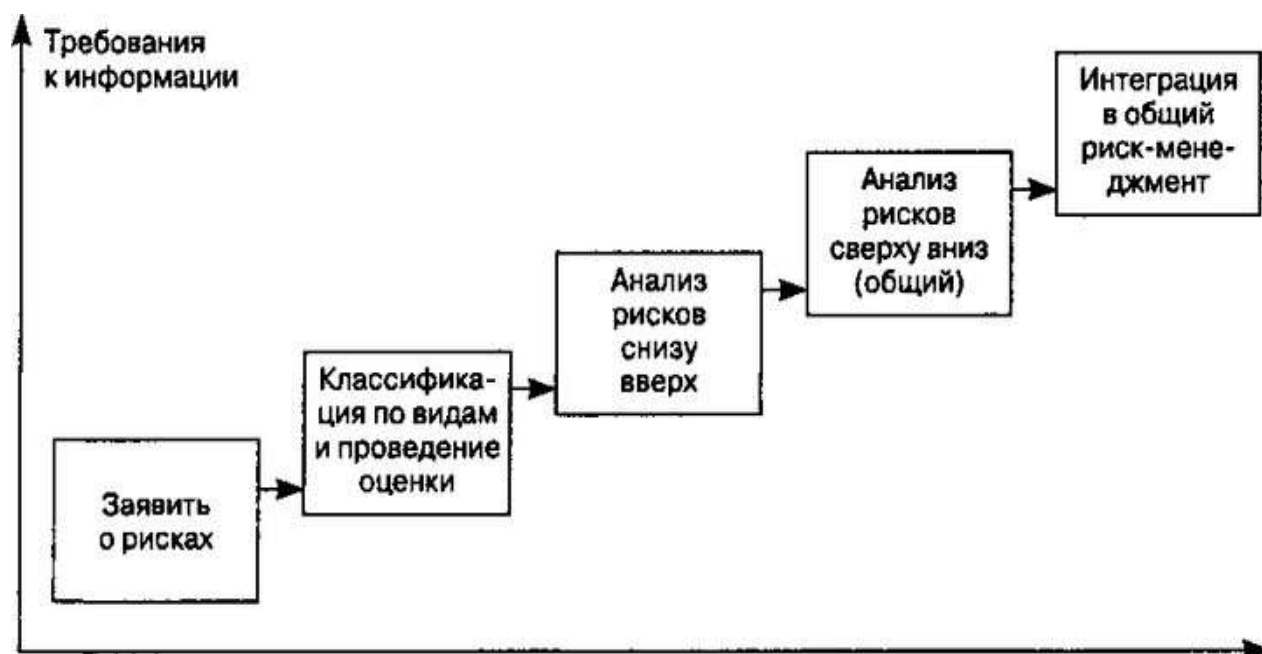


Рисунок 1 – Жизненный цикл рисков

Данная информация, показанная на рисунке, говорит о том, что на начальных этапах менеджмент кредитных организаций ограничивается негативным влиянием операционных рисков. Именно эти факты служат развитию теоретических вопросов, разработки подходов к классификации операционных рисков, после возникла потребность в проведении их аналитического анализа, в первую очередь, с точки зрения подразделений или бизнес-процессов (снизу вверх). Внимание уделялось причинам, которые возникали благодаря операционным рискам, которые могут привести к негативным последствиям.[18]

После, операционные риски рассматриваются со стороны конечных результатов деятельности – «сверху вниз», т.е. последствий, к которому приводит операционный риск (например, сумма убытка в результате ошибок персонала или сбоя информационных систем). И наконец, произошло слияние операционных рисков в риск-менеджмент кредитной организации.[42]

Управление операционными рисками является системой с определенным набором элементов. На схеме риск-менеджмента в области операционного риска можно представить следующим образом (рис. 2).[43]



Рисунок 2 – Система риск-менеджмента операционных рисков

Контроллинг представляет определение цели, сбор и обработку информации для выявления областей возникновения риска, организацию информационных потоков.

Оперативный контроль внутренних систем – осуществляет контроль информационных систем и контроля процессов, контроль за соблюдением внешних и внутренних норм деятельности, а также разработку мероприятий по защите от негативного влияния операционных рисков.[35]

Система предупредительных сигналов направленных на идентификацию предупредительных сигналов риска. С данной целью выявляют область

потенциальных рисков и причины их возникновения. Проводится анализ на предупредительных сигналах результаты, которых передаются менеджерам высшего звена с целью принятия мер[36].

Набор всевозможных методов управления рисками можно представить в следующем виде (рис. 3).

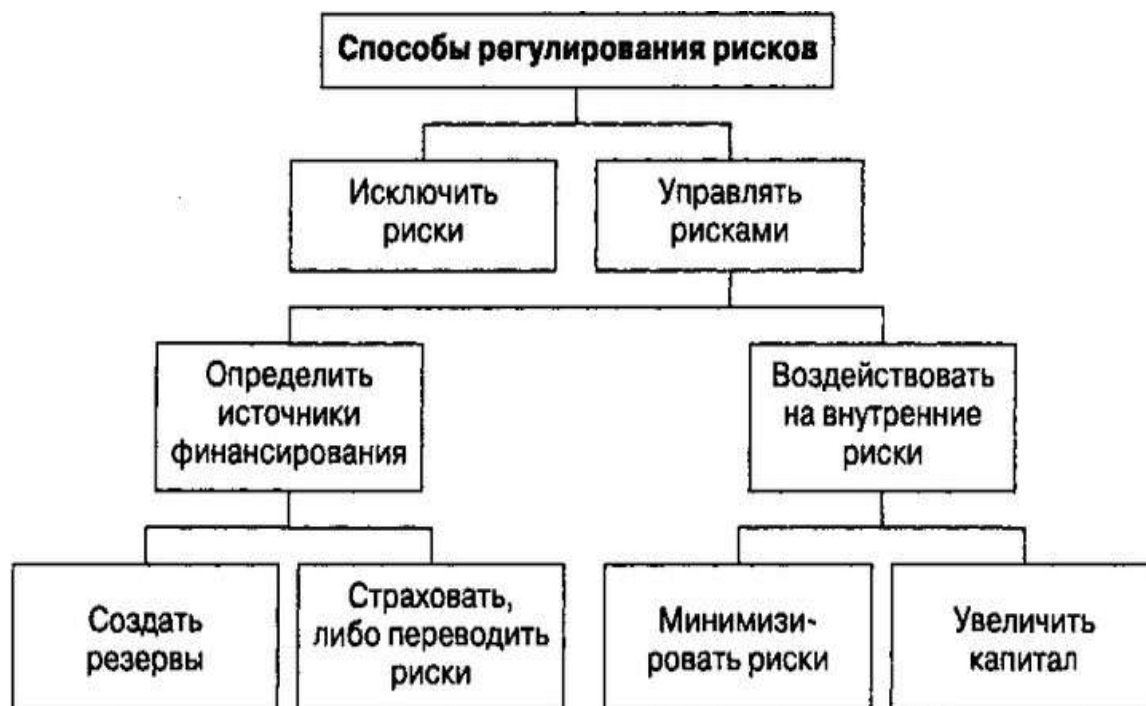


Рисунок 3 – Способы регулирования операционных рисков

План, направленный на исключение операционных рисков, является неприемлемым, поэтому внимание менеджмента концентрируется на способах управления рисками. Традиционно для уменьшения негативного влияния рисков и надежности кредитной организации создаются дополнительные резервы, которые служат защитой основного капитала. В связи с этим Базельским комитетом в части операционных рисков было предложено принять формальный подход оценки риска и требований к созданию резервов. Кроме резервирования под риск банки могут страховать его, переводя, таким образом, на третьих лиц. Чтобы исключить значительных потерь, возможность экономить на расходах, связанных с созданием резервов, возможно проводить политику, направленную на минимизацию рисков, либо добиваться прироста

доходов и прибыли, являющихся источником роста капитальной базы кредитной организации.[27]

В документах Банка России и Базеля предусмотрены три вида субъектов, управляющих операционными рисками, три линии защиты:

- 1-я линия защиты – все подразделения и сотрудники, работающие в организации (работают с операционными рисками на месте его возникновения).

- 2-я линия защиты – субъект, который координирующий всю систему управления операционными рисками.

- 3-я линия защиты – подразделение внутреннего аудита, осуществляет независимый аудит системы управления операционными рисками.[7]

У первой линии защиты организация сама определяет ответственных, их численность и особенность распределения прав и обязанностей внутри каждой линии защиты. Она включает процесс управления операционными рисками на уровне каждого подразделения организации, её процессов, средств и ресурсов (децентрализованный подход).

В пределах первой линии защиты в подразделениях организации операционными рисками управляют:

- риск-координаторы(руководитель департамента и сотрудники, отвечающие за организацию управления операционными рисками);

- эксперты по инцидентам (сотрудники, находящиеся в Центральном и Головном офисе, устраняющие последствия инцидентов);

- регистраторы (сотрудники подразделений, которые пытаются обнаружить проблемы, вызывающие операционный риск).[20]

Все субъекты первой линии имеются во всех организациях, они первыми проводят разбор инцидентов и улучшают все процессы, а так же обеспечивают взаимосвязь сотрудников.

Вторая линия защиты включает процесс координации систем управления операционными рисками, проверка данных и отчетов об операционных рисках, представление отчетности руководству организации, который называется централизованный подход.[40]

Защитой второй линии защиты управляют:

- комитет по рискам (коллегиальный орган, принимающий решения о действиях организации, решающий разногласия, утверждающий методы решения операционными рисками, осуществляющий мониторинг подходов, а так же у и контроль над операционными рисками);

- директор по рискам или заместитель председателя правления по рискам (принимает решения о действиях организации и управления операционными рисками во всей организации);

- риск-менеджеры или сотрудники подразделения по операционным рискам (все сотрудники подразделения, отвечающие за работу с инцидентами, рисками, непрерывность работы, и отчёты, прогнозы и поддержания рисков).

[41]

Очень часто на практике возникают споры, кого относить ко второй линии защиты. Так, помимо подразделения по операционным рискам, во вторую линию защиты себя так же записывает служба безопасности. Они объясняют такую позицию тем, что устанавливают обязательные правила по рискам.[37]

Третья линия защиты включает в себя процесс независимого контроля и регулярного аудита, эффективности системы управления операционными рисками и контроля её соответствия требованиям ЦБ РФ и Базельского комитета. В третьей линии защиты, операционными рисками управляет подразделение по аудиту, а именно аудиторы. Обязанности аудиторов (в рамках управления операционными рисками) – осуществлять независимый контроль и регулярный аудит эффективности всей системы управления операционными рисками и её соответствия требованиям ЦБ РФ и Базельского комитета, а также давать заключения о соответствии или несоответствии с замечаниями, которые должны быть устранены.

2 Проблема управления операционным риском в банках Российской Федерации

2.1 Практика управления операционными рисками банков России

Организация управления операционными рисками основывается на системном подходе. Под управлением операционными рисками понимают любую деятельность относительно операционных рисков, в том числе идентификацию, оценку, мониторинг, контроль, разработку мер по снижению уровня операционных рисков, применение инструментов и методов по управлению операционными рисками. С другой стороны, система управления операционными рисками – это конкретный результат наборов инструментов и методов. Этот набор инструментов формируется с учетом специфики деятельности банка и призван обеспечить наиболее эффективное управление операционными рисками. [4]

При организации системы управления операционными рисками с самого начала логичнее разбить процесс на несколько последовательных этапов. Например, можно внедрять систему управления операционными рисками в три этапа: начальный, базовый и основной. На практике план разработки и внедрения системы управления операционными рисками полезно разрабатывать детально и разбить по составным частям каждого этапа и по срокам их реализации.[12]

На самых ранних стадиях необходимо начинать с разработки общей стратегии управления операционными рисками и формализации системы управления ими, которая утверждается наблюдательным советом банка. Подобный подход позволит обеспечить осведомленность высшего руководства банка об операционных рисках как об особой категории рисков, требующих отдельного управления, а также обеспечит понимание того, как именно банк планирует управлять операционными рисками. При описании концепции управления операционными рисками обычно излагаются соответствующие

принципы, которых будет придерживаться банк. В большинстве случаев основные принципы заимствуют из документа «Надежные практики управления и надзора за операционным риском», а также добавляют отдельные внутри банковские принципы в соответствии со спецификой деятельности банка. Если есть необходимость, то при описании концепции банк формализует процесс управления операционными рисками, включая детальную характеристику каждого из его этапов.

На начальном этапе необходимо разработать подробные классификации возможных событий операционного риска и факторов их реализации с учетом специфики деятельности банка. Одной из первостепенных задач является определение схемы взаимодействия сотрудников и подразделений банка в системе управления операционными рисками. В настоящее время большинство банков использует распределенную систему управления рисками с элементами централизации в службе операционного риск менеджмента. При организации управления операционными рисками в банке важным моментом является обучение ему сотрудников банка. Это может стать основой развития культуры управления операционными рисками в банке. В программу обучения можно включить такие моменты, как раскрытие понятия операционных рисков и их специфики, объяснение необходимости управления рисками, сути инструментов этого управления, важности участия каждого сотрудника в этом процессе, выгоды для банка.[14]

При переходе на второй, базовый этап внедрения системы управления операционными рисками основной акцент делается на развитие культуры управления операционными рисками в банке, повышение осведомленности его сотрудников об управлении операционными рисками и обучение их практическим навыкам выявления, оценки, мониторинга и снижения уровня операционного риска. На втором этапе разрабатываются и внедряются такие инструменты, как самостоятельная оценка операционного риска подразделениями банка, ключевые индикаторы риска, а также положения по страхованию, противодействию мошенничеству и т.д. В связи с тем, что

предполагается последовательное внедрение системы, на втором этапе банк уже может приступить к раскрытию информации об управлении операционным риском для улучшения репутации и повышения степени доверия клиентов к банку.

Внедрив первоочередные инструменты и методы управления операционными рисками, банк может приступать к третьему – основному этапу. На данном этапе происходит реализация более ресурсоемких инструментов по управлению операционными рисками. Такими инструментами могут быть разработка планов обеспечения непрерывности финансово хозяйственной деятельности банка, внедрение автоматизированных систем управления операционными рисками или разработка унифицированных методик по выявлению и оценке операционных рисков, присущих уже существующим и новым направлениям деятельности, продуктам, услугам и процессам.[15]

В научной статье по экономике и экономическим наукам, авторами научной работы являются: Голубев А.А., Сизова Т.М.. В данной статье анализируется проблема управления рисками банков в Российской Федерации в условиях экономического кризиса. Экономический кризис, охватывающий все ключевые отрасли экономики России, создает объективные сложности в работе банковской системе, связанные с ухудшением финансового состояния клиентов. Негативное влияние экономического кризиса на результаты функционирования банка может быть сглажено посредством повышения качества работы персонала банка, которое определяет уменьшение банковских операционных рисков.[22]

Снижение операционных рисков в условиях кризиса является наиболее эффективным способом поведения банка, поскольку связано главным образом с внутренней средой организации имманентным объектом деятельности банковского менеджмента. Концепция управления операционными рисками банка, принятая международным банковским сообществом (пакет документов Базель II) состоит в необходимости объективного определения

требований к размеру банковского капитала, как источнику компенсации возможных потерь в результате нарушений банковских процессов. [5] Кредитный риск определяется, как риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств перед кредитной организацией в соответствии с условиями договора. Эта разновидность банковского риска формируется во внешней среде банка и в условиях характерной для кризиса высокой динамики изменения состояния заемщика выходит из области управления кредитной организацией: традиционные методы оценки кредитоспособности заемщика на основе изучения его периодической финансовой отчетности становятся неактуальными.[6]



Рисунок 4 – Принципы построения модели под операционный риск

Пока у российских банков нет интереса, внедрять продвинутые методики, процесс вряд ли может в полной мере развернуться. Однако известно, что

многие российские банки делают попытки к внедрению продвинутых подходов. Создаются базы данных об операционных убытках, проводится самооценка рисков и т.д. [30]

Сотрудники и руководство банка должны быть осведомлены о рисках, характерных для их деятельности. Они должны также осознавать свою ответственность за их своевременное выявление и контроль. При этом мало дать определение операционного риска, необходимо объяснить, почему организации важно своевременно узнавать о существующих угрозах и принимать адекватные меры. Приводите больше примеров, если не из собственной практики, то из деятельности других организаций. Это можно осуществить в рамках отдельных тренингов или с помощью электронных курсов.

Каждый операционный инцидент, произошедший в банке, должен быть детально изучен. Ведь инциденты, чаще всего, происходят не по злему умыслу (за исключением мошенничества), а по причине отсутствия должного контроля.

Инциденты и понесенные потери должны регистрироваться в автоматизированной системе, где лучше заранее предусмотреть необходимость классификации инцидентов по причинам возникновения, направлениям бизнеса или банковским продуктам, ответственным департаментам, клиентским сегментам и т.д. При регистрации инцидента, помимо его описания, необходимо зафиксировать сумму реализованных и потенциальных потерь, дату инцидента (или период) и когда о нем стало известно. Отдельное внимание следует уделить анализу причин произошедшего, был ли данный риск ранее выявлен в процессе самооценки рисков, наблюдался ли рост соответствующих индикаторов операционного риска. Очень хорошо, если в той же самой системе будут регистрироваться косвенные потери от инцидента, меры, которые были незамедлительно приняты для смягчения возможных последствий и предупреждения аналогичных случаев в будущем. Если речь идет о крупном банке с разветвленной филиальной сетью, то будет крайне полезно проинформировать коллег о выявленном риске, чтобы они могли заранее

определить возможность его реализации в своем офисе и принять превентивные меры.[34]

Финансовая деятельность коммерческих банков на современном этапе, безусловно, связана с рисками, и ее эффективность главным образом зависит от адекватно и рационально выбранной стратегии с учетом возможных рисков ситуаций. Банковская деятельность невозможна без рисков и потерь, это доказывают примеры многочисленных банкротств коммерческих банков в условиях современной кризисной ситуации в экономике, как нашей страны, так и зарубежных стран, представляющих до недавнего времени стабильную банковскую систему. Банковские риски – это влиятельный стимул повышения ответственности за принятие решений, распоряжением средств и использование ресурсов.

Банковские риски, как и все риски управленческих решений, связаны с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора. В процессе принятия этих решений необходимо адекватно оценить вероятность достижения желаемых результатов, потери, отклонения от цели, определить альтернативный вариант.

На новый уровень в понимании проблем управления банковскими рисками в целях обеспечения экономической безопасности коммерческого банка выводят происходящие в современной российской экономике изменения, которые должны обеспечивать благоприятные условия стабильного развития коммерческих банков при выходе из кризисной ситуации. В связи с этим, становится ясно, что существует острая необходимость в переоценке практикуемых и предложении новых методик обеспечения экономической безопасности коммерческих банков, основанных на управлении рисками банка, позволяющих преодолеть ограниченность сформировавшихся взглядов, учитывающих положительный опыт других стран.[31]

Операционные риски влияют на экономическую безопасность коммерческого банка. На рисунке, представленном ниже, показано место операционных рисков в системе экономической безопасности.



Рисунок 5 – Экономическая безопасность коммерческого банка

Операционные риски включают в себя все неожиданные потери, которые возникают как из-за внутренних ошибок персонала, так и из-за ошибок в осуществлении операций под влиянием внешних факторов. Соответственно, эффект от операционного риска может быть обусловлен дополнительными расходами (кредитный риск) и при негативном проявлении может привести к потере рыночной стоимости банка (рыночный риск).

Кредитный риск может быть вызван неопределенной или ошибочной информации о сделке, недоскональным кредитным мониторингом, предоставлением неточной или ошибочной информации от контрагентов и т.д. То есть кредитный риск может являться следствием операционного риска и может быть спровоцирован им. Рассматривая риски в контексте экономической безопасности, необходимо отметить, что, как показывает практика, операционные риски порождают рыночные и кредитные риски. [23]

Кредитный риск может быть вызван неопределенной или ошибочной информации о сделке, недоскональным кредитным мониторингом, предоставлением неточной или ошибочной информации от контрагентов и т.д. То есть кредитный риск может являться следствием операционного риска и может быть спровоцирован им.

Рассматривая риски в контексте экономической безопасности, необходимо отметить, что, как показывает практика, операционные риски порождают рыночные и кредитные риски. В приложении А наглядно показано, как операционные риски могут спровоцировать риски другого вида.

На современном этапе, несмотря на различные мнения и дискуссии относительно важности своевременного выявления и грамотного подхода к управлению операционными рисками коммерческого банка, конкретных методик, позволяющих управлять операционными рисками практически не существует. Коммерческие банки в праве осуществлять управление рисками исходя из особенностей собственного бизнеса.

Один из немногих специалистов, которые рассматривают методологию управления операционным риском коммерческого банка – Бухтин М.А. Он предлагает рассмотреть управление операционным риском в единстве и взаимодействии шести основных методологических категорий:

- типа операционного события;
- объекта риска;
- источника (или причины) риска;
- понятия события (или реализации) риска;
- результата (или последствия) события;
- оценки или меры риска.

Величина операционных рисков можно измерить вероятностью возникновения последствий от неожиданных убытков при неэффективности внутренних процессов, сбоях оборудования, действиях сотрудников, негативного проявления внешних факторов и т.д. Количественная оценка данных потерь предполагает их фактическое измерение. Проанализировав различные теоретические источники, публикации, методические рекомендации надзорных органов, можно сказать, что теоретически полная количественная оценка потерь, спровоцированных за счет негативных эффектов от операционного риска в коммерческом банке невозможна. На практике наблюдается идентичная ситуация. Отсутствие, неполнота, неточность

статистических данных влечет за собой невозможность проведения анализа возникновения операционных рисков и потерь, к которым они могут привести, так как сами операционные риски и убытки, которые ими генерируются, должны быть подвержены анализу систематически на уровне каждой отдельно взятой операции, что представляется весьма сложным.

Рассмотренные направления предоставляют возможность:

- определять реальную количественную меру банковского риска,
- оценивать и сравнивать последствия и целесообразность тех или иных банковских операций,
- формализовать и накапливать опыт банка по изучению банковских рисков,
- уменьшать степени неопределенности знаний о рисках объекта исследований и результатах его использования,
- прогнозировать, планировать риски,
- проводить диагностику риска - установление источника и природы риска.

Размер операционного риска рассчитывается ежегодно по состоянию на первое января года, следующего за отчетным, в операционный день, следующий за датой опубликования формы 0409807 за отчетный год.

Размер операционного риска включается в расчет нормативов достаточности капитала банка следующим образом:

- начиная с отчетности на 1 августа 2010 года - в размере 40 процентов от рассчитанного в соответствии с настоящим Положением размера операционного риска;
- начиная с отчетности на 1 августа 2011 года - в размере 70 процентов от рассчитанного в соответствии с настоящим Положением размера операционного риска;
- начиная с отчетности на 1 августа 2012 года - в размере 100 процентов.

Операционный риск применяется в отношении следующих обязательных нормативов банков:

- достаточности капитала;
- ликвидности;
- максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков;
- максимального размера крупных кредитных рисков;
- максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам);
- совокупной величины риска по инсайдерам банка;
- использования собственных средств (капитала) банков для приобретения акций (долей) других юридических лиц;
- максимального размера риска на связанное с банком лицо (группу связанных с банком лиц).

В отношении российских объектов рейтинга используются кредитные рейтинги, присвоенные по национальной рейтинговой шкале для Российской Федерации кредитными рейтинговыми агентствами, сведения о которых внесены Банком России в реестр кредитных рейтинговых агентств (далее - российские кредитные рейтинговые агентства), не ниже уровня, установленного Советом директоров Банка России. Информация о минимальных уровнях кредитных рейтингов, присвоенных российскими кредитными рейтинговыми агентствами, размещается на официальном сайте Банка России в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - официальный сайт Банка России) и публикуется в «Вестнике Банка России».[9]

2.2 Методика управления операционным риском в ПАО РОСБАНК

Росбанк – российский универсальный банк. Полное наименование – Публичное акционерное общество РОСБАНК - ПАО РОСБАНК. Штаб-квартира находится в Москве.

Основан в 1993 году как АКБ «Независимость» (АОЗТ), впоследствии несколько раз менял организационно-правовую форму (1994 год — ТОО, 1996 год — ЗАО). В сентябре 1998 года ХК «Интеррос» приобрела банк и переименовала его в АКБ «РОСБАНК» (ЗАО). В 1999 году Росбанк получил организационно-правовую форму открытого акционерного общества.

Банк является многопрофильным финансовым институтом, оказывает весь перечень банковских услуг как физическим, так и юридическим лицам. Банк имеет генеральную лицензию на осуществление банковских операций, лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг, лицензии на осуществление операций с драгоценными металлами и др. Клиентами Росбанка являются более 3,3 млн частных клиентов, 100 тыс. корпоративных клиентов.[29]

Группы нацелена на повышение качества обслуживания клиентов и выход на лидерские позиции в области инноваций, обеспечение роста за счет развития бизнеса, усиление взаимодействия между подразделениями и достижение устойчивой доходности.[6]

Отметим, что операционный риск, включает в себя часть правового риска (в части несоответствия внутренних нормативных и юридических документов законодательной базе, действующей на данный момент в стране), но не включает стратегические, репутацию и финансовые риски. Базельский комитет не предложил конкретных методов управления операционными рисками, предоставив сделать это банкам самостоятельно. В предложениях Базельского комитета операционный риск занимает особое место и привлекает внимание банков в связи с глобализацией финансовой системы, развитием информационных технологий и электронных форм расчетов. В настоящее время автоматизированная банковская система получила широкое применение при реализации банковских продуктов услуг или продуктов. В связи, с чем банковский операционный риск мы будем рассматривать исключительно в рамках автоматизированной банковской системы. Центральным Банком Российской Федерации все риски, связанные с использованием

автоматизированных информационных систем, отнесены к операционному риску. Операционные риски будем классифицировать по приведенным в таблице признакам. Способы снижения операционных рисков в автоматизированных банковских системах, мы разделим на три составляющих:

- технологический подход, при котором минимизация операционного риска достигается за счет технического оснащения и организации управления компьютерными системами, в том числе, бесперебойный процесс деятельности автоматизированных банковских систем, включая наличие резервных мощностей на случай непредвиденного сбоя банковских систем.

- функциональный подход, при котором операционный риск минимизируется за счет разработки и утверждения плана обеспечения непрерывности финансово-хозяйственной деятельности, содержащий детализированный состав мероприятий и последовательности действий на случай возникновения непредвиденных ситуаций.

- методологический аспект, направленный на снижение операционного риска путем создания автоматизированных банковских систем, обеспечивающей возможность осуществления сбора, классификации и обработки данных по событиям операционных рисков, используя «базельские» классификаторы рисков, адаптированные к событиям российской банковской специфики, мониторинг операционных рисков и подготовку соответствующей отчетности, в том числе в разрезе отдельных категорий риска и направлений деятельности.

Принято считать, что самым слабым звеном автоматизированной банковской системы при выполнении стандартных процедур является человек. Главные операционные риски, возникающие в результате различного сочетания действий человека, можно классифицировать следующим образом:

- злоупотребления или противоправные действия, осуществляемые служащими или с участием служащих Банка (например, хищение, злоупотребление служебным положением, преднамеренное сокрытие фактов

совершения банковских операций и других сделок, несанкционированное использование информационных систем и ресурсов); [2]

- противоправные действия третьих лиц (например, подлог и (или) подделка платежных и иных документов, несанкционированное проникновение в информационные системы);

- нарушение Банком или его служащими трудового законодательства (например, нарушение условий трудового договора, причинение вреда здоровью служащих);

- нарушение иного законодательства (в том числе банковского, антимонопольного, по противодействию отмыванию доходов, полученных преступным путем, финансирование терроризма);

- неисполнение или ненадлежащее исполнение возникающих из договоров обязательств, связанных с основной деятельностью, перед клиентами, контрагентами или иными третьими лицами;

- нарушение обычаев делового оборота (например, ненадлежащее использование конфиденциальной информации, навязывание услуг, сговор по ценам). [2]

Поэтому технологический подход при создании автоматизированных банковских систем, должен быть направлен на снижение риска человеческого фактора при выполнении банковских операций. Основным направлением, с точки зрения минимизации операционного риска, является максимальная автоматизация процессов управления и контроля информации на стадиях ввода или вывода, даны в или из автоматизированных банковских систем. Практика борьбы за снижение операционного риска выработала ряд типовых на сегодняшний день подходов, которые реализуются во всех промышленных автоматизированных банковских системах. Управление правами доступа пользователей – позволяет разграничить доступ к информации в зависимости от компетенции и сферы ответственности конкретного исполнителя. Так, например, можно предоставить право формировать и корректировать реквизиты платежного поручения одному пользователю, в то время как другой

пользователь будет иметь только право просмотра. Тем самым снижается риск внесения ошибочных данных неквалифицированным пользователем.[26]

Автоматизированное заполнение документов условно постоянной информацией – минимизирует ручной ввод данных работником. При этом используются следующие приемы:

- применение различных настроечных параметров (реквизиты банка, организации, ФИО руководства и т.п.), информация из которых автоматически включается в различные платежные документы, отчеты и другие документы;

- справочники-классификаторы с нормативно-справочной информацией, которая используется как при заполнении исходящих, так и при контроле входящих документов. Состав таких справочников в автоматизированных банковских системах достаточно широк, он включает в себя общероссийские классификаторы (ОКВЭД, ОКПО, СОАТО и др.), отраслевые классификаторы (ЦБ РФ, МНС, ФСФМ, ФСФР и др.), а также ряд международных стандартов (ISO, SWIFT, стандарты международных платежных систем);

- шаблоны операций и документов с предварительно заполненными параметрами, например маски счетов, коды документов, коды операций и т.п. Такие шаблоны позволяют избежать полного ручного заполнения документов – достаточно указать сумму и детали платежа. Количество платежных (и других) документов, формируемых в автоматизированных банковских системах, достаточно велико, а число реквизитов в таких документах тоже немалое, такие шаблоны являются эффективнейшим средством снижения операционного риска;

- формализованное описание условий типовых договоров, банковских продуктов (типы операций, процентные ставки, пеня, срочность и т.п.) позволяет избежать появления ошибок, как при первоначальном вводе договора, так и при последующей его обработке (начисление процентов, пролонгация, закрытие);

- реализация протоколов обмена с внешними системами расчетно-кассового центра (РКЦ), SWIFT, карточками и др., исключает ручной набор

платежных документов на терминалах соответствующих внешних систем. При этом очень важно обеспечить хранение в автоматизированных банковских систем формализованных описаний расчетных инструкций контрагентов. [33]

Способствует снижению операционного риска основной принцип системы управления базой данных – однократность ввода информации и многократное ее использование в различных приложениях. При этом важным элементом являются выделение и использование типовых (стандартных, ядерных) прикладных процедур, например расчета процентов, в разных функциональных модулях автоматизированной банковской системы. Здесь же следует отметить важность разработки и использования следующих организационно-технических приемов:

- организация двойного ввода значимой информации;
- акцепт операций, выполняемых работником, вышестоящим лицом;
- применение дополнительных процедур контроля результатов расчета,

которые особенно широко используются при формировании банковской отчетности (поверочные тесты, расшифровки сводных и агрегированных данных и т.п.). Перечисленные выше методы снижения операционного риска не претендуют на полноту охвата, главная их особенность – возможность применения для любого реализуемого в автоматизированных банковских системах банковского продукта. В то же время порядок и правила выполнения банковских операций достаточно жестко регламентируются нормативными документами Банка России, начиная с правил бухгалтерского учета (формирование плана счетов и номеров счетов, выполнение проводок и т.п.) и заканчивая четкими требованиями к геометрии форм выходных документов. Кроме того, существует жесткая регламентация и со стороны внешних систем, с которыми взаимодействует автоматизированная банковская система. Поэтому важнейшим элементом снижения операционного риска является соответствие результатов функционирования программного обеспечения этим внешним требованиям. Другими словами, алгоритмы и их реализация, а так же код программы, не должны содержать ошибок, то есть отличий от заявленной

функциональности банковского продукта и от законодательных требований к условиям его реализации. Возвращаясь к операционным рискам в автоматизированных банковских системах, в этой связи следует отметить, что огромное значение для их минимизации имеет методологическое обеспечение, под которым здесь понимается законодательная база. В самом деле, чем понятнее прописаны правила выполнения операций в законах, инструкциях, распоряжениях и других нормативных документах, тем меньше риск возникновения ошибок при реализации банковского продукта. Однако централизация информации еще не означает, что существует единое программное обеспечение, которое полностью автоматизирует обработку всех операций, осуществляемых в банке. Поскольку различные системы могут использоваться для получения информации из внешних источников, обработки операций, подготовки аналитических отчетов и составления прогнозов, возникает проблема интеграции разнородных информационных ресурсов. Полностью универсальные системы для учета всех продуктов, операций, всех стадий их обработки вряд ли существуют. В итоге, единая информационная сеть будет представлять собой несколько взаимосвязанных многофункциональных приложений, работающих в режиме реального времени с централизованной базой данных. Поиск оптимального баланса между постоянством информационной системы и ее функциональностью представляет собой сложную задачу, решение которой требует сочетания информационных технологий и методик управления финансовыми рисками.[18]

В целях снижения подверженности ПАО «Росбанк» операционным рискам, уменьшения случаев реализации операционных рисков и ограничения их негативных последствий. Как следствие, уменьшения размера капитала под операционный риск, банк проводит работу по составлению планов минимизации рисков, которые представляют собой документы, содержащие комплекс мер и последовательность шагов, направленных на снижение негативных последствий реализации операционных рисков, а так же на предотвращение реализации операционных рисков в будущем. Разработка,

внедрение и мониторинг, исполнения планов минимизации операционных рисков, являются заключительным этапом управления операционными рисками. Департамент операционных рисков ПАО «Росбанк» участвует в принятии ключевых решений в Банке, в частности, по выпуску новых продуктов, в управлении правовыми рисками, комплексными рисками, вопросах безопасности информационных систем. По каждому из данных вопросов департамент операционных рисков дает заключение об уровне операционного риска, необходимости внедрения контрольных процедур в целях снижения операционных рисков.

В качестве примеров минимизации можно привести некоторые мероприятия:

- проведение тренинга среди персонала Банка по основам экономической и/или информационной безопасности;
- составление новых или изменение существующих планов обеспечения непрерывности деятельности Банка;
- внедрение или доработку процедуры резервного копирования данных информационно-технологических систем;
- разработку новых или изменение существующих технологий осуществления банковских операций и сделок;
- проведение обучающих мероприятий по совершению или оформлению операций для персонала Банка. [32]

В Банке на постоянной основе проводится целый комплекс мероприятий, отвечающих за эффективность снижения операционного риска, которые входят в состав перечисленных выше планов минимизации. К основным методам ограничения операционного риска в ПАО РОСБАНК можно отнести следующие:

- разделение функций по проведению сделок, которые должны производиться сотрудниками отдельных независимых подразделений, в целях персональной ответственности за каждую операцию и исключения

возможности проведения финансовой операции от начала до конца, не уведомив иные подразделения.

В качестве примера рассмотрим процесс выдачи потребительского кредита:

- ответственность за заполнения кредитной заявки лежит на кредитном эксперте;
- ответственность за проверку данной заявки ложится на сотрудника группы авторизации кредитов;
- ответственность за заведение счета лежит на сотруднике офиса;
- ответственность за перечисление денежных средств на счет клиента ложиться на сотрудника операционного отдела.

Таким образом, видно, что принцип разделения ответственности полностью выполняется в Банке:

- создание контрольной среды, то есть наличие встроенной системы контроля, в ежедневные операции в целях повторного контроля операций со стороны независимого контролера путем подтверждения или двойного ввода информации. Подтверждением выполнения данного метода может служить наличие текущего контроля в кредитном отделе, то есть перепроверка всего кредитного досье, а именно: правильности и корректности заполнения документов ответственным сотрудником Банка.

- обеспечение хранения, обработки и передачи данных, наличие дублирующих мощностей в телекоммуникационных и вычислительных сетях, обеспечение целостности данных и программного обеспечения.

- определение приемлемого уровня операционных рисков, присущих деятельности банка на финансовых рынках, и установление лимитов. Для большинства операций достаточным лимитом служить объемный лимит, ограничивающий оборот в рамках той или иной деятельности, или объемы вложений в определенные активы/пассивы.

- распределение прав доступа в информационных системах и соблюдение правил информационной безопасности, применение многоуровневой защиты

информации. В целях реализации данного метода минимизации операционных рисков, в Банке принята система шифрования и установления паролей, также разработаны внутренние банковские документы по правилам информационной безопасности, ознакомиться с которыми должен каждый сотрудник при приеме на работу:

- юридический контроль оформления операций, в частности, в Банке создан специальный отдел, который ответственен за составление юридически правильных договоров, отвечающих всем требованиям законодательства и внутренних нормативных документов

- автоматизация проведения банковских операций, использование внутри банковских информационных систем, то есть, сведение ручного ввода информации в целях проведения отдельных операций к минимуму, примером может служить процесс заполнения заявки на получение потребительского кредита, так как создана специальная программа, которая при небольшом количестве введения данных производит автоматическое заполнение основной части заявки.

- подтверждение сделки контрагентом, то есть проведение расчетов только по факту получения от контрагента подтверждения сделки по надежным каналам связи.

- обеспечение физической безопасности помещений и ценностей Банка и контроля доступа. В рамках реализации данного метода Банк использует услуги различных охранных предприятий, а также в соответствии со всеми требованиями законодательства оборудует хранилище и помещения банка.

- создание необходимых организационных и технических условий для обеспечения непрерывности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций на случай аварий, пожаров, терактов и других непредвиденных ситуаций. [25]

Стоит отметить тот факт, что процесс по минимизации операционного риска не заканчивается на проведении перечисленных выше методов, он также включает в себя и их мониторинг, его проводят с установленной

периодичностью путем наблюдения, то есть операционному риску (группе операционных рисков) присваивается статус: «устранен», «минимизирован», «принят», «передан сторонним организациям», «в работе».

Административный контроль позволяет снижать вероятность затягивания работ по минимизации операционного риска и помогает улучшить качество и эффективность выполнения решений. [13]

Разработанная программа автоматизированной банковской системы в Росбанке позволяет выявлять операционный риск на постоянной основе:

- выявление операционного риска осуществляется на постоянной основе.

В целях обеспечения условий для эффективного выявления операционного риска и его оценки в Банке ведется аналитическая база данных о понесенных операционных убытках. Служащие Банка передают сведения (копии соответствующих документов), свидетельствующие о понесенных операционных убытках (жалобы, претензии, судебные акты, предписания органов регулирования и надзора и т.п.), в организационно-контрольный отдел. Полученные данные сотрудник организационно-контрольного отдела вводит в аналитическую базу данных о понесенных операционных убытках. Оригиналы документов, на основании которых были внесены сведения, хранятся, в зависимости от вида документа, во входящих документах Банка, или в документах подразделения Банка, направившего данные в организационно-контрольный отдел.

- в аналитической базе данных о понесенных операционных убытках отражены сведения о видах и размерах операционных убытков в разрезе направлений деятельности Банка, отдельных банковских операций и других сделок, обстоятельств их возникновения и выявления.

- для обеспечения унификации подходов и сопоставимости данных Банк использует свою классификацию случаев операционных убытков, а также классификацию направлений деятельности Банка, которая предложена Базельским комитетом.

– аналитическая база данных о понесенных операционных убытках ведется в электронной форме в информационной банковской системе «Мониторинг банковских рисков».

Сотрудник организационно-контрольного отдела до 30 декабря каждого года предоставляет Совету директоров и Правлению Банка отчет о понесенных Банком операционных убытках по форме, разработанной в ПАО РОСБАНК. [16]

Таким образом, в заключении можно сделать вывод о том, что в ПАО РОСБАНК на постоянной основе проводится работа по уменьшению операционных рисков, которая сводится к реализации комплекса мер, входящих в специально разработанные планы минимизации, а также производится последующий контроль и мониторинг выполнения всех необходимых мероприятий, касающихся данного вопроса. Все рассмотренные способы можно условно объединить и отнести к комплексам по снижению риска персонала, процессов, систем, внешней среды.

В качестве перспективных способов снижения операционного риска можно предложить следующие:

- внедрение эффективной системы мотивации персонала;
- анализ хронометража оказания услуг клиенту (сравнение нормативного значения с фактическим);
- внедрение системы оперативной замены оборудования, системы резервирования каналов связи;
- четкое разделение функций между отделами, занимающимися разработкой программного обеспечения и обслуживанием информационных систем;
- комплексное страхование бизнеса.

Проводимая Росбанком работа по минимизации операционных рисков позволила уменьшить размеры капитала под операционный риск на 40 %, а для многих операций достаточным лимитом служит объемный лимит,

ограничивающий оборот в рамках той или иной деятельности или объемы вложений в определенные активы и пассивы.

За 2016–2017 годы убытки от операционных рисков снизились на 35 %. Проводимая работа исключала возможности хищения и злоупотребления служебным положением персонала, за последние 2 года такого не наблюдалось.[5]

3 Разработка предложений по усовершенствованию системы управления операционным риском

В ПАО РОСБАНК наблюдается проблема ошибок персонала, во время ввода данных. Эти ошибки могут быть связаны:

- с большим потоком людей, приходящих в банк;
- из-за быстрого ввода данных;
- из-за множества вопросов, которые задают клиенты, тем самым отвлекая работника;
- из-за семейных обстоятельств;
- из-за усталости сотрудников;
- из-за невнимательности.

Работники делают ошибки:

- при вводе ФИО;
- при вводе Даты рождения;
- при наборе неверного адреса проживания;
- при написании данных паспорта.

Последствия операционных рисков являются следующие факторы необходимые для предоставления реализации следующего проекта в ПАО Росбанк. Минимизация операционных рисков, основой мероприятий является автоматизированная система ввода данных по клиентам.

При не правильном вводе ФИО клиент, обратившийся в банк, может:

- получить отказ в необходимой ему операции или услуге;
- человек, которому неверно написали ФИО, может попасть под подозрение или находится в розыске, а так же состоять в группировке ИГИЛ, которая запрещена на территории Российской Федерации;
- человек с чистой кредитной историей может подвергнуться сомнениям или быть занесен в черный список должников.

Для расчета эффективности использовались следующие показатели данных:

- сбор информации для расчета, измеряли рабочее время на одного клиента, без учета автоматизации (то есть ввод данных руками), среднее время составляет 6 минут;

- количество человек занятых в процессе идентификации клиентов по городу Красноярск составляет 500 человек;

- средняя заработная оплата труда сотрудника банка составляет 25000 рублей, с НДФЛ;

- срок окупаемости данного проекта составляет 1 год или 365 дней;

- количество человек, которые приходят в банк, 1430 человек в день. Следовательно, в месяц примерное количество человек составляет 30000 ($1430 \cdot 21 = 30000$)

- нормированный рабочий день сотрудника составляет 8 часов или 480 минут.

- среднее количество рабочих дней в месяце составляет 21 день.

За 6 минут работник выполняет следующие действия:

- берет в руки паспорт;

- проверка паспорт, через специальное устройство сканирования и проверки подлинности паспорта;

- сверка человека с фотографией в паспорте;

- вводит ФИО в базу данных;

- проверяет данные;

- сохраняет данные в компьютере.

В результате процедуры идентификации клиентов, были выявлены основные параметры, где возникают операционные риски, что и является процедурой идентификации.

Для расчета эффективности данного проекта необходимо оценить трудозатраты сотрудников в рамках текущего бизнес-процесса. Для этого использую следующие показатели (для расчета эффективности,):

$$T_k = b \cdot t, \tag{1}$$

T_k - минут потребуется времени для обслуживания клиентов за один месяц;
 b - количество человек, которые приходят в банк ;
 t - время проведения процедур по идентификации, поиска данных клиента в базе данных и предоставления услуг для клиентов.

$$T_k = 30000 \cdot 6 = 180000$$

$$S_{op} = k \cdot n, \quad (2)$$

S_{op} - рублей заработная плата всех сотрудников за один месяц;
 n - количество сотрудников занятых в процессе;
 k - средняя оплата труда сотрудника.

$$S_{op} = 25000 \cdot 500 = 1250000$$

$$T_{ov} = c \cdot d, \quad (3)$$

T_{ov} - минут один сотрудник банка проводит времени на рабочем месте;
 c - рабочий день сотрудника в минутах;
 d - количество рабочих дней в 1 месяце.

$$T_{ov} = 480 \cdot 21 = 10080$$

$$R = T_{ov} \cdot n, \quad (4)$$

R - минут сотрудники всех отделений банков проводят на рабочем месте;
 T_{ov} - минут один сотрудник банка проводит времени на рабочем месте;
 n - количество сотрудников занятых в процессе.

$$R = 10080 \cdot 500 = 5040000$$

5040000 минут сотрудники работают за 12500000 рублей в месяц

$$P = \frac{S_{op}}{R}, \quad (5)$$

P - рублей стоит минута рабочего времени;

S_{op} - рублей заработная плата всех сотрудников за один месяц;

R - минут сотрудники всех отделений банков проводят на рабочем месте.

$$R = \frac{12500000}{5040000} = 2,48.$$

$$E = R \cdot T_k, \quad (6)$$

E - рублей стоимость идентификации клиентов за один месяц;

T_k - минут потребуется времени для обслуживания клиентов за один месяц;

R - минут сотрудники всех отделений банков проводят на рабочем месте.

$$E = 2,48 \cdot 180000 = 446428,571.$$

$$B = E \cdot A, \quad (7)$$

B – рублей стоимость идентификации клиентов за один год;

A- срок окупаемости проекта;

E - рублей стоимость идентификации клиентов за один месяц;

$$B = 446428,571 \cdot 12 = 5357142,85.$$

Материальные убытки и потери, которые может понести банк, оценить невозможно, ввиду того что последствия операционных рисков могут представлять не только штрафы, но и последствия для репутации банка, уголовное наказание и отзыв лицензии Центрального банка на осуществление банковской деятельности. Статистика по случаям операционных рисков кредитной организации, либо в банке, является банковской тайной и распространению не подлежит.

При снижении резервов банка, происходит увеличение прибыли банка. А так же, при снижении операционных рисков, происходит снижение под операционный риск.

После ввода программы, работники банка стали выполнять ту же самую работу, но за значительно, короткое время. Данная процедура сокращается до 1 минуты, а так же сокращается риск совершения ошибок. Работник банка проводит операцию идентификации:

- взять паспорт;
- проверить паспорт, через специальное устройство сканирования и проверки подлинности паспорта, и автоматически ввод данных с паспорта появляется в программе на компьютере.

На примере предыдущих расчетов, выполним такую же операцию, но с использованием программы идентификации клиентов, благодаря которой можно выполнять ту же работу, но за меньшее количества время.

$$T_k = b \cdot t, \quad (8)$$

T_k - минут потребуется времени для обслуживания клиентов за один месяц;

b - количество человек, которые приходят в банк ;

t - время проведения процедур по идентификации, поиска данных клиента в базе данных и предоставления услуг для клиентов.

$$T_k = 30000 \cdot 1 = 30000$$

$$S_{op} = k \cdot n, \quad (9)$$

S_{op} - рублей заработная плата всех сотрудников за один месяц;

n - количество сотрудников занятых в процессе;

k -средняя оплата труда сотрудника.

$$S_{op} = 25000 \cdot 500 = 1250000$$

$$T_{ov} = c \cdot d, \quad (10)$$

T_{ov} - минут один сотрудник банка проводит времени на рабочем месте;

c - рабочий день сотрудника в минутах;

d - количество рабочих дней в 1 месяце.

$$T_{ov} = 480 \cdot 21 = 10080.$$

$$R = T_{ov} \cdot n, \quad (11)$$

R - минут сотрудники всех отделений банков проводят на рабочем месте;

T_{ov} - минут один сотрудник банка проводит времени на рабочем месте;

n - количество сотрудников занятых в процессе.

$$R = 10080 \cdot 500 = 5040000$$

5040000 минут сотрудники работают за 12500000 рублей в месяц

$$P = \frac{S_{op}}{R}, \quad (12)$$

P - рублей стоит минута рабочего времени;

S_{op} - рублей заработная плата всех сотрудников за один месяц;

R - минут сотрудники всех отделений банков проводят на рабочем месте.

$$P = \frac{12500000}{5040000} = 2,48.$$

$$E = R \cdot T_k, \quad (13)$$

E - рублей стоимость идентификации клиентов за один месяц;

T_k - минут потребуется времени для обслуживания клиентов за один месяц;

R - минут сотрудники всех отделений банков проводят на рабочем месте.

$$E = 2,48 \cdot 30000 = 74400.$$

$$B = E \cdot A, \quad (14)$$

B – рублей стоимость идентификации клиентов за один год;

A- срок окупаемости проекта;

E - рублей стоимость идентификации клиентов за один месяц;

$$B = 74400 \cdot 12 = 892800$$

Для наглядности, проводился сравнительный анализ до перехода к автоматизации, и после перехода к автоматизации. Вследствие этого, была составлена таблица, которая находится в ПРИЛОЖЕНИЕ Б.

Из этих расчетов получается, что 5357142,85 рублей в год тратится только для идентификации клиента и 892800 рублей в год стоит процедура идентификации клиента с нововведением.

В рамках автоматизации процедуры идентификации клиентов, происходит снижение нагрузки у сотрудников в работе с клиентами, которые, впоследствии, перенаправленных на привлечение клиентов, а так же увеличение объёмов продаж банковских продуктов, тем самым повысится доход банка.

Расходы на переход к автоматизации будет минимален, так как:

- работу будет выполнять работник банка, штатный сотрудник;
- без закупки дополнительного оборудования;
- без привлечения других внешних контрагентов;
- без закупки дополнительного обеспечения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, современная банковская система подвержена различным рискам, в числе которых операционные риски занимают одно из наиболее важных мест. Операционные риски являются одними из наименее изученных аспектов банковского риск-менеджмента, в то же время, они охватывают всю деятельность кредитной организации, выступая источником других видов рисков. Тем не менее, в экономической литературе определение понятия операционного риска все еще вызывает затруднения.

В настоящее время наиболее приемлемым для современной банковской системы определением операционного риска является формулировка Базельского комитета, согласно которому «операционный риск определяется как риск возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны сотрудников, функционирования информационных систем и технологий, а также вследствие внешних событий». Успешное управление операционными рисками является одним из ключевых факторов, обеспечивающих устойчивое функционирование кредитной организации. Наиболее серьезными являются операционные риски, связанные с деятельностью персонала и информационными технологиями, поэтому в современных банках этим видам риска уделено особое место в системе риск-менеджмента. На отечественном рынке банковских услуг банк Росбанк (ПАО) показывает одну из лучших практик управления операционными рисками, поэтому данный банк был взят в качестве объекта исследования и анализа темы дипломной работы. Он имеет обширную сеть офисов по всей стране и предоставляет разнообразные финансовые продукты более 70% городского населения. Такое разнообразие услуг и охват территории требует качественного управления рисками, в частности операционными. Поэтому политика банка Росбанк в области риск-менеджмента направлена на формирование полномасштабной и целостной системы управления операционными рисками, адекватной характеру и масштабам деятельности

банка, профилю принимаемых им рисков и отвечающей потребностям дальнейшего развития бизнеса.

Результаты исследования позволяют сформулировать следующие выводы:

- в банковском деле риск – угроза банку потерять часть своих ресурсов, недополучить доходы или осуществления непредвиденных дополнительных расходов в результате проведения определённых финансовых операций.

- изучение качеств банковских рисков с позиции разнообразных отраслей позволяет существенно расширить представление об их источниках и механизме реализации опасностей, которые угрожают банку, дополнять новыми знаниями нужные разделы смежных наук и использовать полученную информацию более эффективно для обеспечения безопасности банка.

- под операционным риском понимается риск прямых и косвенных убытков из-за неправильного составления бизнес-процессов, неэффективных процедур внутреннего контроля, сбоев техники, недопустимых действий или внешнего воздействия.

- одной важной составной частью всей системы управления операционной прибылью является постоянное управление операционными рисками, которое необходимо из-за их многообразия. Комплексное управление этими показателями обусловлено высокой степенью прямой зависимости между уровнем операционной прибыли и уровнем операционных рисков.

- система мероприятий по профилактике, оценке, идентификации и страхованию операционных рисков с целью сведения к минимуму финансовых потерь, связанных с ними в процессе операционной деятельности банка, представляет собой управление операционными рисками.

- в ходе исследования было выявлено, что банки в России могут самостоятельно разрабатывать методы оценки операционного риска, либо использовать методы, которые применяются в международной банковской практике: статистический анализ распределения фактических убытков, балльно-весовой метод (метод оценочных карт) или метод моделирования

(сценарный анализ). Сделать прогноз потенциальных операционных убытков можно при помощи методов, которые основаны на применении статистического распределения фактических убытков, исходя из понесенных убытков в прошлом. Информация, которая была накоплена в аналитической базе данных по операционным рискам используется в качестве исходных данных, при применении вышеуказанных методов. На основе экспертного анализа выбираются показатели, которые наиболее информативные для управления операционным риском, и определяется их относительная значимость. После этого показатели, которые были выбраны, сводятся в оценочные карты или таблицы, затем оцениваются с помощью различных шкал. С учетом весовых коэффициентов обрабатываются полученные результаты, а затем сравниваются в разрезе направления деятельности отдельных банковских операций и сделок. Возможные сценарии возникновения рисков событий, которые приводят к операционным убыткам и принятие управленческих решений, определяются в рамках метода моделирования отдельных видов банковских операций и других сделок.

– в результате проведённого анализа существующих методов управления операционными рисками можно сделать вывод о реальности оценки и количественного измерения уровня операционных рисков в банке.

– в процессе своей деятельности ПАО Росбанк принимает на себя различные операционные риски. Как показала практика, осуществляя управление операционными рисками в своей деятельности, применяя разнообразные методы, банк добивается, тем самым, их допустимого уровня.

– в соответствии с базовым индикативным подходом размер операционного риска Банка в 2017 году составит 28, 6 млрд. рублей. Из построенной карты рисков видно, что наибольшая вероятность возникновения риска принадлежит риск-фактору «системы».

Данная закономерность прослеживается по всем направлениям деятельности банка. Поэтому руководству следует обратить внимание на методы противодействия данному виду риска.

В заключении следует отметить необходимость регулярного обновления плана действий по обеспечению непрерывности деятельности банка в соответствии с меняющейся внешней средой, с изменением внутренних процедур работы, а также с появлением новых видов операционного риска в банке, для которых необходимо разрабатывать соответствующие меры по устранению или смягчению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. 2 ч. [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 № 116-ФЗ ред. от 23.05.2018. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. 2 ч. [Электронный ресурс]: федер. закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 23.04.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2018) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3 Письмо Банка России от 24 мая 2005 г. № 76 - Т «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях»

4 Письмо Банка России от 16 мая 2012 г. N 69 - Т "О рекомендациях Базельского комитета по Банковскому надзору "Принципы надлежащего управления операционным риском"

5 Политика управления рисками Банка России от 23.03.2016. – URL: <https://www.cbr.ru/today/risk/policy.pdf/> (дата обращения: 03.03.2017).

6 Положение ЦБ РФ от 03.11.2009г. №346_П «О порядке расчета размера операционного риска» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс [Офиц.сайт].URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_132913/ (дата обращения: 02.11.2014).

7 Базельский комитет и его роль в формировании системы регулирования деятельности коммерческих банков. Электронный учебник [Электронный ресурс]. – URL: http://uchebnikonline.com/strahovoe-delo/strahuvannya_bazilevich_vd/bazelskiy_komitet_yogo_rol_formuvanni_sistemi_regulyuvannya_diyalnosti_komertsiiynih_bankiv.htm

8 Базельский комитет по банковскому надзору [Электронный ресурс]. – URL: <http://insiders.com.ua/spravochnik/bankovskie-terminy/bazelskij-komitet-pobankovskomu-nadzoru>

9 Болычева Т.А. Операционный риск, понятие, цели и классификация // Новая наука: финансово-экономические основы. 2017. № 1. С. 72-74.

Болычева Т.А. Операционный риск - менеджмент в банках // Новая наука: финансово-экономические основы. 2017. № 2. С. 13-17.

10 Голубев А.А., Сизова Т.М. Управление операционными рисками банка в Российской Федерации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – Вып. № 4. – 2015.

11 Гончаренко Л.П. Риск-менеджмент. - М.: Кнорус, 2015. – С.81.

12 Деклерк, Д., Расчет экономического капитала как показатель зрелости системы управления рисками / Деклерк Д., Шибает В. // Управление рисками. – 2016. - №1. – С.79.

13 Достаточность банковского капитала: проблемы перехода на Базель III // Ученые записки Международного банковского института. 2016. № 15. С.77-85.

14 Дудкина, Е. В. Операционный риск-менеджмент в банковском секторе России: глобальные реформы на пути преодоления структурного кризиса [Текст] / Е. В. Дудкина. - (Практика) (Банковские риски) // Банковское дело. - 2016. - № 6. - С. 73-76

15 Информационный сайт Risk.net. – URL: <http://www.risk.net/risk-management/operational-risk> (дата обращения: 30.03.2018).

16 Информационный сайт РБК (РосБизнесКонсалтинг). – URL: <http://www.rbc.ru/> (дата обращения: 13.04.2018).

17 Крупнейший банк страны переходит на работу в Agile-формате [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.officenext.ru/projects/project-25555-Sberbank/>

18 Кузнецова Ю.А. Управление операционными рисками банка: методология проблемы // Экономико-юридический журнал «Бизнес в законе». – Вып. № 1. – 2012.

19 Лаврушин, О.И. Анализ экономической деятельности клиентов банка: учеб. Пособие / О.И. Лаврушин. –М.: ИНФРА-М, 2015. -80 с.

20 Лаврушин О.И. Банковское дело: современная система кредитования, учеб. Пособие. 7-е изд. – М.:КНОРУС, 2016. 358 с.

21 Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: Уточненные рамочные подходы [Электронный ресурс]. – Центральный банк Российской Федерации, 2004. – URL: <http://www.cbr.ru/today/ms/bn/basel.pdf>

22 Международное регулирование банковской деятельности: участие Базельского комитета в регулировании деятельности коммерческих банков / Никулина О.В., Броварец А.К. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 1 (19). С. 244-248.

23 Международное и зарубежное финансовое регулирование: институты, сделки, инфраструктура: монография / под ред. А.В. Шамраева : в 2 ч. – Часть вторая. М.: КНОРУС: ЦИПСИР, 2015. 640 с.

24 Мельников А.Н. Управление операционными рисками коммерческого банка и пути их снижения // Вопросы науки и образования. 2017. № 9 (10). С. 23-26.

25 Минаков В. Ф., Лобанов О. С., Артемьев А. В. Кластеры потребителей телекоммуникационных сервисов // Международный научно-исследовательский журнал = Research Journal of International Studies. – 2016. – № 6-1 (25). – С. 60-61.

26 Обзор несанкционированных переводов денежных средств за 2017 год. Банк России ФИНЦЕРТ [Электронный ресурс]. – URL: http://www.cbr.ru/statichtml/file/14435/survey_transfers_17.pdf

27 Основным документом, регулирующим управление операционным риском в кредитных организациях, является Указание Банка России от 15.04.2015 № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы» с учетом изменений, вступивших в силу с 11.01.2016.

28 Оценка финансовой устойчивости кредитной организации: учебник / коллектив авторов; под. ред. Лаврушина О.И., Мамоновой И.Д. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2017. – С.181.

29 Официальный сайт ПАО РОСБАНК [Электронный ресурс]/ПАО РОСБАНК– Режим доступа www.rosbank.ru

30 Полозкова С.Ю. Управление операционным риском в коммерческом банке // Журнал «Аудит и финансовый анализ». – 2015. – № 2. – С. 10.

31 Развитие риск-культуры в банке [Электронный ресурс]. – URL: http://www.nwab.ru/content/data/store/images/f_339_47808_1.pdf

32 Разработка системы управления рисками и капиталом (ВПОДК) : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под науч. ред. А. Д. Дугина, Г. И. Пеникаса. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 367 с

33 Росбанк Информация о банке [Электронный ресурс] / banki.ru. URL: <http://www.banki.ru/banks/bank/rosbank/> (дата обращения: 12.05.2018 г.)

34 Савицкая Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – С.108.

35 Сафарян К.В. Инновационный бизнес: практические аспекты оценки активов. - М.: Дело АНХ, 2015. – С.41.

36 Социально-экономические риски: диагностика причин и прогнозные сценарии нейтрализации / Под. ред. В.А. Черешнева, А.И. Татаркина. - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2015. – С.107.

37 Стрельников Е. В. Особенности применения стандартов Базель II и Базель III в российских банках // Управленец. – 2015. – №1 (41) – С. 7-11.

38 SAS: как управлять операционными рисками [Электронный ресурс]. – URL: http://ko.com.ua/sas_kak_upravlyat_operacionnymi_riskami_35571

39 Тагирова Э.Р. Стресс-тестирование в банковской деятельности // Казанский экономический вестник. – 2017. – № 1. – С. 45–54.

40 Управление операционными рисками коммерческого банка на основе компетентностного подхода / Андреева Л.Ю., Буряков Г.А. // Наука и

образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2018. № 2 (93). С. 7-11.

41 Фомичев, А.А. Риск-менеджмент / А.А. Фомичев. – М.: Экономика, 2015. – 405 с.

42 Хацкевич Е.М. Оценка риска в банковской деятельности // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2015. – №10. – С.27.

43 Шапкин А.С. Методика оценки риска // Вестник НГУЭУ. – 2016. – № 1. – с. 77.

44 Шигапова Р.Р., Вагизова В.И. Банковский сектор: переоценка кредитных рисков // Казанский экономический вестник. – 2016. – № 6. – С. 66–69.

45 Щугорева В. А., Баша И. В., Минаков В. Ф. Концептуальная модель влияния риск-культуры на эффективность управления бизнесом банка // Экономика и менеджмент систем управления. – 2016. – №1.3 (19) – С. 352- 356.

46 Щугорева В. А. Критерии и необходимость внедрения автоматизированной системы управления операционными рисками в российском банке. Примеры решений // Международный научно-исследовательский журнал Research Journal of International Studies. – 2015. – № 3-3 (34). – С. 94-96.

47 Янкина, И. А. Анализ подверженности операционному риску коммерческих банков в России [Текст] / И. А. Янкина, Е. Е. Долгова. - (Банковская деятельность) // Финансы и кредит. - 2016. - № 3. - С. 17-28

48 Bryce C., Webb R., Cheevers C., Ring P., Clark G. Should the insurance industry be banking on risk escalation for solvency II? // International Review of Financial Analysis. – 2016. – Vol. 46. – Pp. 131–139.

49 Hinchliffe J.M. The death of one thousand flowers or the AMA reborn? // Journal of Operational Risk. – 2016. – Vol. 11. – Is. 4. – Pp. 79–91.

50 Mignola G., Ugoccioni R., Cope E. Comments on the Basel committee on banking supervision proposal for a new standardized approach for operational risk // Journal of Operational Risk. – 2016. – Vol. 11. – Is. 3. – Pp. 51–69.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Взаимосвязь операционного, кредитного и рыночного рисков

Событие операционного риска/отсутствие контролей	Кредитный риск	Рыночный риск
Использование недостоверной информации	Неправильная оценка кредитного портфеля, неправильная оценка риска кредита	Неправильная оценка рыночной стоимости портфеля или риска
Несоблюдение сроков предоставления отчетов	Принятие завышенного риска	Принятие завышенного риска при торговле в отсутствие информации
Неверный ввод данных о сделке	Превышение лимита кредитования, размер резерва	Убыточная торговая позиция
Неправильные подтверждения	Неправильная оценка риска кредита, размер резерва	Ошибки при хеджировании
Несанкционированное изменение моделей	Неправильная оценка кредитного риска сделок или портфеля	Неправильная оценка рыночной стоимости, неправильная оценка риска
Непроверенный алгоритм расчета модели	Неправильная оценка кредитного риска сделок или портфеля	Неправильная оценка рыночной стоимости, неправильная оценка риска
Отсутствие контроля за сроками	Пропущенные платежи	Пропущенные сроки исполнения сделок
Отсутствие контроля за лимитами	Превышение лимитов	Превышение лимитов

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сравнение данных до перехода к автоматизации и после перехода к автоматизации идентификации клиентов

Название выполняемых действий	До перехода к автоматизации	После перехода к автоматизации
Время выполнения идентификации клиента (мин)	6	1
Время обслуживания клиентов за 1 месяц (мин)	180000	30000
Количество сотрудников (чел)	500	500
Средняя заработная плата сотрудников (руб)	12500000	12500000
Среднее количество рабочих дней в месяц (дн)	21	21
Рабочий день сотрудника (мин)	480	480
Время, которое работник банка проводит на работе за 1 месяц (мин)	10080	10080
Время, которое проводят работники во всех отделениях банка (мин)	5040000	5040000
Стоимость минуты времени у сотрудника (руб)	2,48	2,48

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Название выполняемых действий	До перехода к автоматизации	После перехода к автоматизации
Стоимость идентификации клиентов за один месяц (руб)	446428,571	74400
Экономия в год (руб)	5357142,85	892800